

ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA ZONAS DE ESTACIONAMIENTO
REGULADO Z.E.R. DEL MUNICIPIO DE RIONEGRO ANTIOQUIA

DEIBER FREDY GARCÉS URREA
JUAN FELIPE GÓMEZ FRANCO
GISSED MILENA MARTÍNEZ ECHEVERRI

Propuesta de Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y el Desarrollo Local

Asesor
Doctor Mario Enrique Vargas Saénz

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
RIONEGRO

2019

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Rionegro, 30 enero, 2019

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
1 PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO	9
2 PROBLEMA	10
2.1 Antecedentes del Problema	10
2.2 Pregunta	10
3 OBJETIVOS	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos Específicos	11
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
5 RESULTADOS	14
5.1 Z.E.R Desarrollo Humano, Social y Estrategia de Movilidad	15
5.2 Z.E.R. Movilidad	18
5.3 Z.E.R DOFA	18
5.4 Enlace Z.ER. Políticas Públicas	22
5.5 Z.E.R. Financiero	24
5.6 Z.E.R Actividades Futuras	29
6 CONCLUSIONES	31
Referencias	33
ANEXOS	34

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Dimensiones para Z.E.R Sostenible.	14
Ilustración 2. Clasificación de promotores por sexo.	15
Ilustración 3. Relación de Adultos mayores y Discapacitados	16
Ilustración 4. Indicadores sociales.	16
Ilustración 5. Apoyo de los <i>stakeholders</i> a las actividades de bienestar.	17
Ilustración 6. Costos vs utilidad Z.E.R	24
Ilustración 7. Comportamiento del costo y la utilidad.	25
Ilustración 8. Tendencia de los costos Z.E.R.	26
Ilustración 9. Indicadores 1.	27
Ilustración 10. Indicadores 2.	28
Ilustración 11. Indicadores 3.	29

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Un día en Z.E.R	34
Anexo 2. Gerente Somos Rionegro S.A.S rompiendo paradigmas.	35
Anexo 3. Taller DOFA	36
Anexo 4. Matriz DOFA	37

RESUMEN

Aplicando la metodología del caso empresarial, el equipo investigador tomó como referente el programa Zonas de Estacionamiento Regulado, Z.E.R del municipio de Rionegro Antioquia, ejecutado por la empresa SOMOS Rionegro S.A.S; con el objetivo de realizar un análisis de sostenibilidad desde su creación y tiempo de operación. Empleando en ello la matriz DOFA; el análisis financiero de los costos fijos y variables de enero a noviembre de 2018, cruzándolos con las ventas, para calcular un porcentaje de utilidad; teniendo en cuenta en la recopilación de la información a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Secretaría de Inclusión Social de la Alcaldía y al equipo administrativo y operativo adscrito a Z.E.R.

Con el sustento de seis dimensiones: Desarrollo Humano y Social, Estrategia de Movilidad, Análisis DOFA, Enlace a Políticas Públicas, Análisis Financiero y Actividades Futuras, se concluye que tras 14 meses de ejecución del programa, se ha superado al menos un paradigma; y es el estilo gerencial utilizado por SOMOS, basado en la descentralización y autonomía, con enfoque de desarrollo humano y de capacidades, por encima de lo financiero; consintiendo la participación formal de rionegreros con condiciones especiales en sus capacidades por su estado de adultez o bien por sus diferentes necesidades físicas o mentales; generando unos de los primeros hitos en el Municipio, donde un programa de beneficio a las denominadas por las políticas públicas personas en situación de discapacidad, puede no ser un programa asistencialista, gestionable desde indicadores sociales y operativos, alcanzando sostenibilidad después del año 2022.

Palabras Claves: Zonas de estacionamiento regulado Z.E.R, Trapitos Rojos, Somos Rionegro, indicadores sociales y operativos, sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Rionegro en las últimas décadas, presenta un acelerado crecimiento que sumado a la corta capacidad de planeación del territorio y al desinterés o falta de apropiación del territorio de sus habitantes, han dado como resultado una ciudad anárquica en muchos aspectos.

El alto uso de vehículos particulares en el área urbana de la Ciudad, aunado al poco uso del transporte público y al casi nulo de medios sostenibles, han llevado entre muchas otras situaciones a la proliferación de parqueaderos, los cuales, además del afeamiento del área urbana y el uso inadecuado del espacio público como zonas de estacionamiento de vehículos particulares y de carga, han generado problemas en la movilidad y la reducción de espacio público efectivamente libre para el disfrute de los habitantes.

Ante tal situación, el municipio de Rionegro decidió poner en operación las Zonas de Estacionamiento Regulado Z.E.R, como una solución a la problemática del parqueo en vía y en espacio público; para ello desconcentró esta función en su empresa descentralizada SOMOS -Sistema Operativo de Movilidad Oriente Sostenible, SOMOS Rionegro S.A.S.- cuyo capital es 100% público y único accionista la Alcaldía de la localidad.

La citada empresa al iniciar la ejecución del proyecto Z.E.R, encontró a los *Trapitos Rojos* ocupando las zonas; estas personas tradicionalmente por años y en algunos casos décadas, habían ganado su sustento *cuidando carros* y recibiendo a cambio *monedas* a voluntad exclusiva de los conductores.

Con la necesidad de iniciar la operación de las Z.E.R, SOMOS se enfrentó al paradigma de ejecutar el programa en clave de inclusión o de exclusión social y laboral, optando por la primera; con un resultado al día de hoy de la formalización laboral y el mejoramiento de las condiciones de vida de *77 Trapitos Rojos*, quienes en su mayoría hacen parte de población vulnerable de la ciudad por condición de discapacidad, adultos mayores o personas con alcoholismo o drogadicción.

Hoy el programa Z.E.R tras 14 meses de operación se enfrenta a una grave disyuntiva, por no ser viable financieramente, pero con un pleno enfoque de capital social.

Este trabajo pretende realizar un análisis de sostenibilidad del programa Z.E.R, identificando las causas y posibles soluciones del orden financiero, humano y social a la problemática; intentando engranar el programa a algunas de las políticas públicas que tiene el municipio de Rionegro; develando en el proceso, indicadores operativos y sociales que faciliten en el futuro, la gestión de Z.E.R *Sostenible*.

1 PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

El programa Z.E.R, caso de estudio, se ejecuta en el municipio de Rionegro, uno de los 23 municipios de la subregión del Oriente del departamento de Antioquia, Colombia; posee una extensión de 196 km², de los cuales 7,07 km² corresponde al perímetro urbano y los 188,93 km² restantes corresponde al perímetro rural; con una población que asciende a 124.219 habitantes. (CET, 2016).

El programa Z.E.R, surgió como una estrategia de movilidad para la recuperación de espacio público y la desestimulación del uso del mencionado espacio como zona de parqueo; sin embargo, con un enfoque de desarrollo humano y de desarrollo de capacidades, el programa ha logrado tener tratamiento de programa social no asistencialista, ejecutado a través de una estrategia de movilidad.

Ejecutado dentro del perímetro urbano, Z.E.R hace presencia en los sectores conocidos como el Hospital, La Galería, zona centro, El Faro y San Antonio de Pereira; los cuales equivalen a la recuperación de 4.905 m² de espacio público, con las 384 celdas de automóviles, 238 de motocicletas y 13 celdas para discapacidad; proyectado además a iniciarse en los sectores El Porvenir y el Estadio.

De los 77 promotores -antes *Trapitos Rojos*, hoy *participantes del programa*- el 71% son hombres y el 29% son mujeres; 17 personas son adultos mayores y 18 tienen discapacidad por movilidad reducida o por necesidades educativas especiales. Sus grupos familiares lo conforman alrededor de 278 personas y 24% de los participantes del programa tienen sus lugares de residencia en el sector rural.

2 PROBLEMA

2.1 Antecedentes del Problema

Tras completar 14 meses de operación del programa y entendiendo la dinámica política y financiera del gobierno local, se plantean las debilidades y fortalezas de las Z.E.R, encontrando que el riesgo principal es la sostenibilidad del mismo; poniendo en peligro su continuidad; dando paso, al retorno del uso inadecuado del espacio público y a la involución en el proceso de inclusión social de los antes llamados *Trapitos Rojos*, hoy promotores de las Z.E.R y participantes del proceso de capital social.

Si bien es cierto, que las Z.E.R. aportan al mejoramiento de la movilidad de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de 77 rionegreros con sus núcleos familiares, el programa desde el punto de vista económico a la fecha aporta el 33% de su costo, por lo que el 67% restante es compensado por la Administración Municipal; situación que como se mencionó anteriormente, pone en riesgo su continuidad, y más grave aún, el enfoque de capital social que posee; todo ello de cara al cambio de gobierno local ocasionado por la agenda electoral.

2.2 Pregunta

Desde un primer punto de vista Z.E.R., es un programa de capital social ejecutado a través de una estrategia de movilidad, capaz de alcanzar sostenibilidad. Ya en un panorama político y financiero, surgen interrogantes respecto a su viabilidad y conveniencia. Entonces:

¿Cómo garantizar la sostenibilidad del programa Z.E.R. del municipio de Rionegro Antioquia, en los próximos cinco años?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Analizar la sostenibilidad del programa Z.E.R. del municipio de Rionegro, desde su creación y tiempo de operación.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del programa Z.E.R. de cara a su sostenibilidad.
- Proponer estrategias para enlazar el programa Z.E.R con otros programas del Municipio.
- Realizar un análisis financiero que permita encontrar la sostenibilidad de las Z.E.R., analizando la tendencia del costo.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

La propuesta de trabajo de investigación, correspondió al seguimiento de un caso empresarial, tomando como referente el programa Z.E.R -objeto de estudio- ejecutado por la empresa SOMOS Rionegro S.A.S.

Para la realización de la investigación se tuvo en cuenta a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Secretaría de Inclusión Social de la Alcaldía de Rionegro, en lo referente a la sostenibilidad económica del programa -situación problematizadora del estudio- y a la inclusión de éste en los planes de acción de las políticas públicas. Adicionalmente, todo el equipo administrativo y operativo adscrito al programa Z.E.R de SOMOS Rionegro S.A.S. para la realización de la Matriz DOFA y la recopilación de información.

En la obtención de la información, también se analizaron informes de supervisión, documentos legales tales como leyes y actos administrativos municipales relevantes; se realizaron entrevistas no estructuradas a funcionarios y empleados relacionados con el caso de estudio, con el ánimo de fortalecer el proceso diagnóstico; el taller de formulación de la ya mencionada matriz DOFA se adelantó con el personal administrativo y operativo de Z.E.R.

Para enlazar las Z.E.R. con otros programas del municipio, se revisaron las políticas públicas municipales, encontrando relación estrecha con los ejes de educación, adulto mayor y discapacidad.

Para el análisis financiero, se observaron los costos fijos y variables de enero a noviembre de 2018 proporcionados por la empresa, cruzándolos con las ventas, para calcular un porcentaje de utilidad. Finalmente, con la información de 2018 y las

proyecciones de 2019, se simuló el comportamiento de los costos, aplicando la función *Tendencia* de hoja de cálculo, hasta el año 2024.

A manera de evidencia cuantitativa del crecimiento de Z.E.R., se presentan indicadores sociales y operativos, a lo largo de seis dimensiones empleadas para sustentar la sostenibilidad del programa.

5 RESULTADOS

El análisis de Z.E.R. *Sostenible*, es el objetivo general de este estudio y el resultado esperado; para su sustentación, el equipo investigador se valió de seis dimensiones, Ilustración 1, que propician la sostenibilidad del programa en el tiempo, de manera que mengüe el impacto de la voluntad política, sobre el programa.



Ilustración 1. Dimensiones para Z.E.R Sostenible.

Fuente. Diseño propio.

5.1 Z.E.R Desarrollo Humano, Social y Estrategia de Movilidad

La resignificación de Z.E.R como un programa de desarrollo humano y social a través de una estrategia de movilidad, queda en manifiesto en la información de la Ilustración 2, Ilustración 3, y los indicadores sociales relacionados en la Ilustración 4.

Mes	Mujeres	Hombres	Total personas
Enero	14	30	44
Febrero	20	42	62
Marzo	18	41	59
Abril	18	39	57
Mayo	17	39	56
Junio	25	54	79
Julio	22	60	82
Agosto	22	61	83
Septiembre	20	59	79
Octubre	26	63	89
Noviembre	26	64	90
Diciembre	26	62	88
Promedio	21	51	72
Porcentajes	29%	71%	

Ilustración 2. Clasificación de promotores por sexo.

Fuente: Diseño propio según datos de SOMOS Rionegro S.A.S

Mes	Mujeres adulto mayor	Hombres adulto mayor	Total personal adulto mayor
Enero	7	12	19
Febrero	7	12	19
Marzo	5	12	17
Abril	5	12	17
Mayo	5	11	16
Junio	5	12	17
Julio	5	11	16
Agosto	5	11	16
Septiembre	5	11	16
Octubre	5	11	16
Noviembre	5	11	16
Diciembre	5	11	16
Promedio	5	11	17
Porcentajes	32%	68%	

Mes	Mujeres Discapacitadas	Hombres Discapacitados	Total personal Discapacitado
Enero	0	8	8
Febrero	0	14	14
Marzo	0	14	14
Abril	0	14	14
Mayo	0	14	14
Junio	1	18	19
Julio	1	19	20
Agosto	1	21	22
Septiembre	1	22	23
Octubre	1	23	24
Noviembre	1	23	24
Diciembre	1	23	24
Promedio	1	18	18
Porcentajes	3%	97%	

Ilustración 3. Relación de Adultos mayores y Discapacitados
Fuente: Diseño propio según datos de SOMOS Rionegro S.A.S

Indicador Social		CANTIDAD
Número de promotores al 31 de diciembre 2018		82
Número de Auxiliares de supervisión al 31 de diciembre 2018		2
Número de supervisores al 31 de diciembre 2018		2
Número de Trapitos Rojos al 31 de diciembre 2018		48
Número de renunciaciones durante al año 2018		32
Número de renunciaciones Trapitos Rojos		18
Estrato Social	1	14
	2	39
	3	30
	4	3
Número de personas que viven en sector urbano		69
Número de personas que viven en sector rural		17
Número de personas que viven solas		10
Número de personas que viven acompañadas		76
Número de personas que conforman el grupo familiar de nuestros colaboradores		278

Integrante Núcleo Familiar	CANTIDAD
CONYUGUE	27
HIJOS	77
PADRES	38
SUEGROS	4
HERMANOS	61
NIETOS	26
TIOS	2
SOBRINOS	20
CUÑADOS	10
OTROS	13

278

Ilustración 4. Indicadores sociales.
Fuente: Diseño propio según datos de SOMOS Rionegro S.A.S.

A las actividades de bienestar, brindados al equipo de colaboradores de los Z.E.R, se vincularon 20 entidades diferentes, haciendo aportes valorados en más de 64 millones de pesos. Son estos conceptos dos indicadores sociales más: número de *stakeholders* vinculados, aporte en pesos de los *stakeholders*.

No.	Actividad	Entidad	Costo
1	Programa de validación primaria y bachillerato	Comfama - UCO	\$ 22.220.000
2	Refrigerios para programa de validación primaria y bachillerato	Fundación Comcívica	\$ 2.880.000
3	Transporte día de la familia para promotores y familiares	Comfama	\$ 3.197.000
4	Capacitación atención al cliente	Comfenalco	\$ 1.184.000
5	Día del niño	Procinal	\$ 92.000
6	Capacitación educación financiera	Banco de la República	\$ 430.000
7	Spa facial dentro de la jornada de salud	ARL Colmena	\$ 1.575.000
8	Móvil de salud con tamizajes cardiovascular, odontología, sicología, nutrición, glucometría, toma presión arterial	Secretaria de Salud Rionegro	\$ 6.000.000
9	Silla relajante - dentro de la jornada laboral	ARL Colmena	\$ 105.000
10	Taller de relajación - dentro de la jornada laboral	ARL Colmena	\$ 500.000
11	Rumba aeróbica	Fuerza G	\$ 50.000
12	Consulta de nutrición	Herbalife	\$ 1.690.000
13	Tamizaje visual	EPS SURA	\$ 1.430.000
14	Tamizaje riesgo cardiovascular	EPS SURA	\$ 150.000
15	Encuesta bienestar sociodemográfico	Comfama	\$ 6.776.000
16	Afiliación a planes exequiales	Funeraria Medellín	\$ 1.400.000
17	Jornada de ajuste y mantenimiento de gafas	Óptica Santa Lucía	\$ 540.000
18	Carnetización BiciRío	BiciRío	\$ 495.000
19	Proyecto post colocación laboral	Comfenalco	\$ 120.000
20	Asesorías psicológicas	Comfenalco	\$ 1.399.000
21	Kits escolares	BBVA	\$ 925.000
22	Spa facial dentro de la jornada de salud	Botanic	\$ 210.000
23	Material para jornadas de salud	ARL Colmena	\$ 120.000
24	Capacitación de autocuidado dentro de las Z.E.R.	CIMO - Policía Nacional	\$ 303.567
25	Capacitación formación en primeros auxilios	ARL Colmena	\$ 2.200.000
26	Evento de navidad	Alcaldía de Rionegro	\$ 2.345.000
27	Novenas de aguinaldo	Empleados administrativos SOMOS	\$ 500.000
28	Regalos para la fiesta de navidad	Proveedores	\$ 6.000.000
	Total aportes		\$ 64.836.567

Ilustración 5. Apoyo de los *stakeholders* a las actividades de bienestar.

Fuente: Diseño propio según datos de SOMOS Rionegro S.A.S.

5.2 Z.E.R. Movilidad

Ejecutado dentro del perímetro urbano, Z.E.R hace presencia en los sectores conocidos como el Hospital, La Galería, zona centro, El Faro y San Antonio de Pereira; los cuales equivalen a la recuperación de 4.905 m² de espacio público, con las 384 celdas de automóviles, 238 de motocicletas y 13 celdas para discapacidad, Anexo 1; proyectado además iniciarse en los sectores El Porvenir y el Estadio. (Somos, 2018)

5.3 Z.E.R DOFA

La matriz DOFA y sus análisis fue hecha en tres sesiones; la primera corresponde a la realizada en privado por el equipo de maestrantes; la segunda, éstos con el equipo administrativo del programa Z.E.R de la empresa SOMOS, Anexo 3 y Anexo 4, en la cual se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del programa; en la tercera sesión el equipo investigador midió el impacto de cada uno de los elementos identificados, basados en el conocimiento logrado del programa y bajo consenso proponer algunas estrategias.

Contrario a lo esperado por el equipo investigador, luego de la identificación de cada ítem de la DOFA, se obtuvo un resultado de 31 ítems positivos entre las fortalezas y oportunidades, frente a tan solo 25 aspectos por mejorar entre las amenazas y debilidades; de lo cual puede deducirse inicialmente, que el programa a la luz de los terceros e inclusive de los mismos miembros del equipo administrativo Z.E.R, no existe total conciencia de los alcances del mismo.

De los factores identificados como debilidades, se resalta lo relacionado con los recursos económicos, tales son los costos de operación y el carácter limitado de los

recursos para la ejecución del programa; fueron precisamente éstos, uno de los motivadores de la presente investigación.

De los factores identificados como fortalezas, se resalta el común denominador que apunta a la generación de capacidades individuales para los promotores, su desarrollo humano y la superación de situaciones potenciadoras de marginalidad y vulnerabilidad.

En cuanto a los subcomponentes externos de la DOFA, se identificó la amenaza del factor político, incrementado por la agenda electoral territorial para el año 2019, que implica la finalización del actual gobierno; y como aspecto externo positivo se vislumbra un incremento en el nivel de aceptación del programa, el incremento en el nivel de conciencia del uso adecuado que merece el espacio público por la comunidad y la identificación de las Z.E.R como estrategia que ha favorecido el mejoramiento de la movilidad en donde están ubicadas. Cabe anotar que lo anterior son percepción subjetiva del equipo investigador, pues aún no existen mediciones cuantitativas concluyentes que la acompañen.

Para facilitar la generación de estrategias de mejoramiento, se realizó una relación bidireccional entre aspectos externos e internos, prestando mayor relevancia a los aspectos a mejorar cuyo impacto fue calificado como alto, con los siguientes resultados.

Estrategia 1: (A1+D1+D7+O14+O13+O10+F17) Incremento de ingresos, disminución de costos.

Como ya se dijo, el factor económico asociado a la sostenibilidad económica del programa, se presenta como el primer llamado para establecer estrategias, en donde el objetivo central es la reducción de costos operativos del programa y el incremento de los ingresos; para ello y en una mirada holística de los resultados del programa -movilidad e

inclusión social- la figura de alianzas con diferentes *steakholders* que puedan disminuir los costos asumidos por el programa en cualquiera de sus actividades es la primer y principal herramienta; en la cual se generen redes con diferentes sectores; comercio, educativo, parafiscal, financiero, no gubernamental entre otros, para este propósito.

De otra parte, enmarcado en el concepto de *Ciudad Inteligente* en el cual el municipio de Rionegro centra algunos de sus esfuerzos y ejecuta sus primeras acciones, la presencia de los Z.E.R en varias locaciones, conectados con sus dispositivos electrónicos a la red de internet –dispositivos para el recaudo durante la operación de las zonas-, puede pensarse como integrador de otros servicios, como pagos de rentas municipales, integrador de las redes de apoyo de la Policía Nacional y guías turísticos, sin que ello desnaturalice su propósito principal y sirvan de alternativa de oferta a la comunidad.

Estrategia 2: (A2+A3+A6+O2+O3+O11+O12+F9+F10+F8+F16) Integración ciudadana

De estos ítems, puede afirmarse que SOMOS Rionegro, como administrador del programa tiene falencias en sus procesos estratégicos comunicacionales y de rendición de cuentas a la comunidad y grupos de interés, se destaca nuevamente la necesidad de generar prácticas que ataquen esta marcada debilidad, prácticas en las cuales se enfatice en la comunicación y apropiación de los resultados del programa en cuanto al mejoramiento de la movilidad, los indicadores de recuperación de espacio público y los indicadores de rentabilidad social, asociados a la generación de capacidades y desarrollo humano de los promotores y sus familias.

Estrategia 3: (A4+A13+D3+F3+F6+F13+F15) Tus recursos, Mis Recursos

Es indudablemente el factor de riesgo asociado al manejo del dinero por los participantes del programa, entendiendo especialmente para tópico los promotores, equipo supervisor y administrativo; el riesgo de fraude y de incremento de conductores que evaden el pago tras el uso de las zonas hace necesario generar estrategias específicas, toda vez que el aumento de estas situaciones, incide directamente en la sostenibilidad económica del programa. Se resalta las mejoras implementadas en el proceso de supervisión, como las primeras acciones producto de la innovación y la adaptabilidad al cambio que tiene el equipo administrativo de Z.E.R y que generaron inclusive el diseño de un módulo supervisor *on line* en el software utilizado para la operación del programa.

Se propone que esta estrategia tenga alcances para los participantes y para la comunidad en general, en la cual se resalte el valor del recurso público y sus implicaciones, mostrando que cada minuto utilizado en las celdas, se traduce en mejor movilidad, rotación de vehículos en las zonas comerciales, por tanto mayores ventas, educación, vivienda y saludo, inclusión social para los promotores en situación de vulnerabilidad; todo esto logrado utilizando y potenciando el sentido de pertenencia de los promotores al programa y a su empresa.

Estrategia 4: (A5+A15+A11+O11+O3) El Gobierno mi principal aliado

En un auténtico proceso de gobernanza, que los promotores participantes del programa sean las principales voces que reclamen durante y posterior al proceso electoral la continuidad del programa y de ellos en él, es la herramienta quizás mas poderosa; para ello se deberán continuar con la generación de capacidades individuales de los promotores, de tal suerte que se conviertan a actores individuales y colectivos con incidencia en el proceso democrático electoral.

En cuanto a los pocos controles de la autoridad de tránsito en las Z.E.R y sus áreas de influencia, se deberá seguir enfatizando al actual gobierno y a los candidatos del proceso electoral y futuros gobernantes, la alta incidencia que ello representa en el cumplimiento de los objetivos del programa, procurando generar real sinergia entre ambas instancias públicas – Movilidad y Somos -.

5.4 Enlace Z.ER. Políticas Públicas

Partiendo de la premisa que, en esencia el programa Z.E.R pertenece a la Alcaldía de Rionegro, es necesario que se genere articulación y sinergia entre el programa y los procesos de la alcaldía; por ello es innegable la relación entre el enfoque de desarrollo humano y capacidades de las Z.E.R y las actividades misionales de la Secretaría de Educación y la Secretaria de Salud e Inclusión Social, las cuales pueden estar o no ejecutadas como cumplimiento a una determinada política pública.

La Política Pública de Discapacidad, Inclusión y Participación Social, contempla entre otros el enfoque de desarrollo humano, cuyo propósito es expandir las libertades humanas a partir de la expansión de las opciones que las personas tienen para vivir, situando a las personas con discapacidad tanto como beneficiarios del desarrollo, como agentes de cambio para su vida y su entorno. Dentro de las líneas estratégicas de la política pública en referencia, está la denominada *Desarrollo de la capacidad y reconocimiento a la diversidad*, que pretende entre otras, la autonomía, la inclusión productiva y la protección social, en la que dentro de su plan de acción se distingue un programa que pretende la creación de redes de apoyo focalizadas a la práctica de actividades culturales, recreativas, laborales y educativas hasta el 2025. (Rionegro, 2015).

Por su parte, en la Política Pública del Adulto Mayor y Anciano, su primer objetivo es garantizar la promoción y protección de los derechos humanos de las personas mayores, que permita el desarrollo humano, social, económico, político y cultural; la cual bajo uno de sus enfoques, el Poblacional y Diferencial, presta especial atención a aquellas personas mayores que están en situación de vulnerabilidad y de condiciones precarias de existencia. Esta política pública en una de sus acciones estratégicas establece la creación y desarrollo de proyectos productivos o alternativos de generación de ingresos que incorporen procesos de capacitación y acompañamiento, que permitan la continuidad laboral y el desarrollo humano de las personas mayores que quieran seguir trabajando, con énfasis en las personas mayores jefes de hogar. (Rionegro, 2015).

Expuesto lo anterior, el programa Z.E.R con el enfoque que hoy es administrado, tiene completa sintonía con las dos políticas públicas antes mencionadas, si se tiene en cuenta que a diciembre de 2018 en él participan 17 de personas mayores y 18 con discapacidad, por ello este ejercicio, propone adherir los resultados de Z.E.R a los indicadores de las citadas políticas públicas; que evidencia la gestión de SOMOS Rionegro como entidad descentralizada del orden municipal y visualiza el programa dentro del territorio y sus líderes con resultados integrales e interdisciplinarios en materia de movilidad y de inclusión social, y dejando de lado la obviedad, la participación en los indicadores de las políticas públicas de discapacidad y del adulto mayor no implica pérdida de la autonomía en el programa o la necesidad de lograr la sostenibilidad económica.

En cuanto a la Secretaría de Educación, no obstante Rionegro reporta cifras no alarmantes de analfabetismo; para el año 2015 era del 2.60% según el Anuario Estadístico (Rionegro, Alcaldía Municipal, 2016); durante la ejecución del programa Z.E.R

es manifiesto que dentro de este indicador, están los promotores, y sin desconocer la valiosa participación de algunos *steakholders* que hoy día contribuyen a atacar esta condición determinante de marginalidad, el primero que está llamado a orientar y apoyar estos procesos formativos formales, es la Alcaldía de Rionegro, a través de su Secretaría de Educación.

5.5 Z.E.R. Financiero

Ingresando los datos proporcionados por el equipo administrativo de Z.E.R, respecto a los egresos y ventas registradas entre enero y noviembre de 2018, esto es 301 días de operación efectiva, se obtuvo la información registrada en la Ilustración 6. A pesar de continuar arrojando una utilidad negativa, registra un porcentaje máximo de -87%, un mínimo de -48%, para un promedio de -60%.

Mes	Costo Programa	Ingresos Programa	Utilidad Programa	% Utilidad Programa	Minigráfico Pérdidas y Ganancias
Enero	\$57.131.292	\$ 7.259.000	-\$ 49.872.292	-87,29%	
Febrero	\$134.879.110	\$ 66.347.600	-\$ 68.531.510	-50,81%	
Marzo	\$275.397.946	\$ 77.506.100	-\$ 197.891.846	-71,86%	
Abril	\$153.354.498	\$ 70.531.200	-\$ 82.823.298	-54,01%	
Mayo	\$137.687.004	\$ 65.086.000	-\$ 72.601.004	-52,73%	
Junio	\$148.153.575	\$ 68.144.200	-\$ 80.009.375	-54,00%	
Julio	\$224.809.058	\$ 82.008.900	-\$ 142.800.158	-63,52%	
Agosto	\$203.930.023	\$ 96.492.300	-\$ 107.437.723	-52,68%	
Septiembre	\$215.470.263	\$ 101.518.400	-\$ 113.951.863	-52,89%	
Octubre	\$210.584.434	\$ 109.474.200	-\$ 101.110.234	-48,01%	
Noviembre	\$314.338.771	\$ 114.158.100	-\$ 200.180.671	-63,68%	
Acumulado	\$2.150.738.167	\$ 858.526.000	-\$ 1.292.212.167	-60,08%	

Ilustración 6. Costos vs utilidad Z.E.R

Fuente: Diseño propio según información suministrada por SOMOS Rionegro S.A.S.

La Ilustración 7, confirma lo ya dicho sobre los costos y el creciente porcentaje de utilidad.

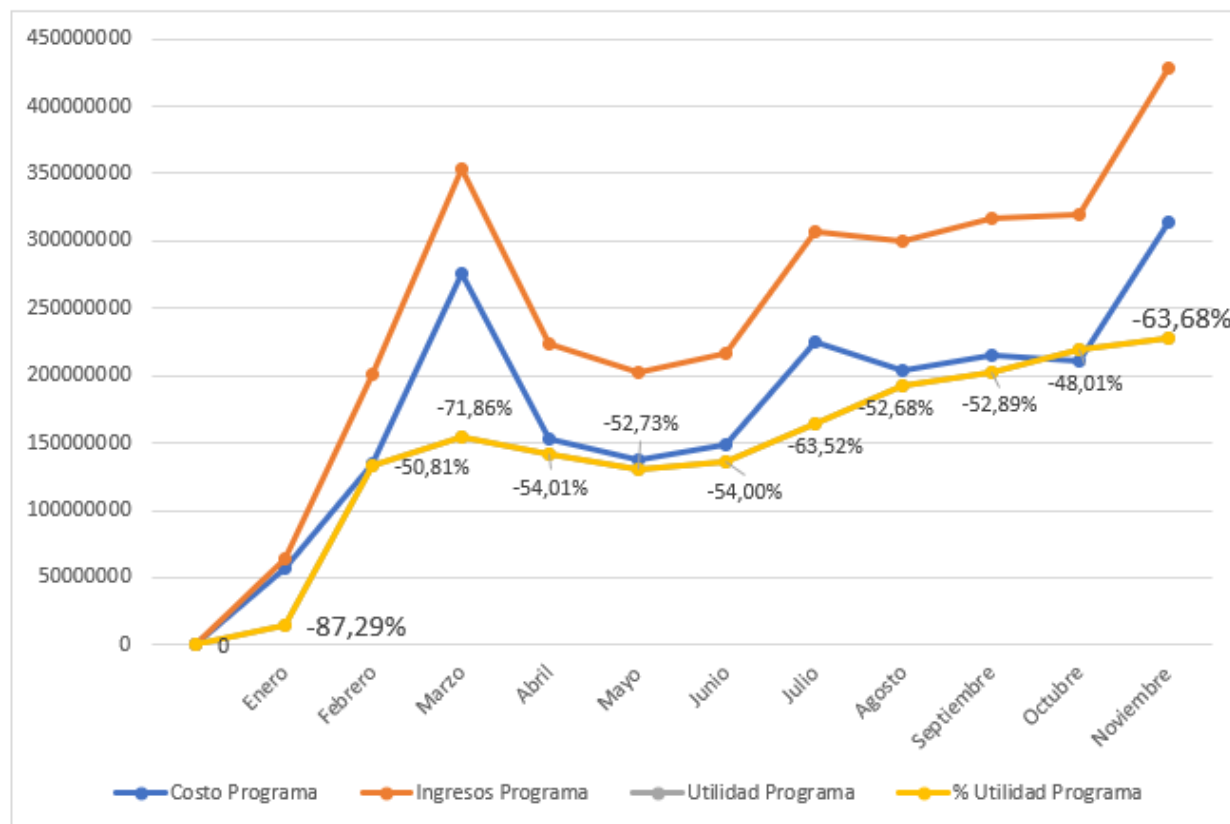


Ilustración 7. Comportamiento del costo y la utilidad.

Fuente: Diseño propio según información suministrada por SOMOS Rionegro S.A.S.

Como ejercicio gerencial, tratando de corroborar el concepto de sostenibilidad financiera en Z.E.R, partiendo de los costos de 2018 y el presupuesto 2019, se empleó la función tendencia de la hoja de cálculo, Ilustración 8, proyectando el comportamiento hasta el año 2024 y aplicando una inflación de 3,5. La simulación confirmó el descenso de los costos; efectivamente después del año 2022, los *costos son negativos*.

AÑO	COSTO \$
X	Y
2018	2.150.738.167
2019	1.704.000.000
2020	1.301.265.997
2021	838.891.994
2022	376.517.991
2023	- 85.856.011
2024	- 548.230.014

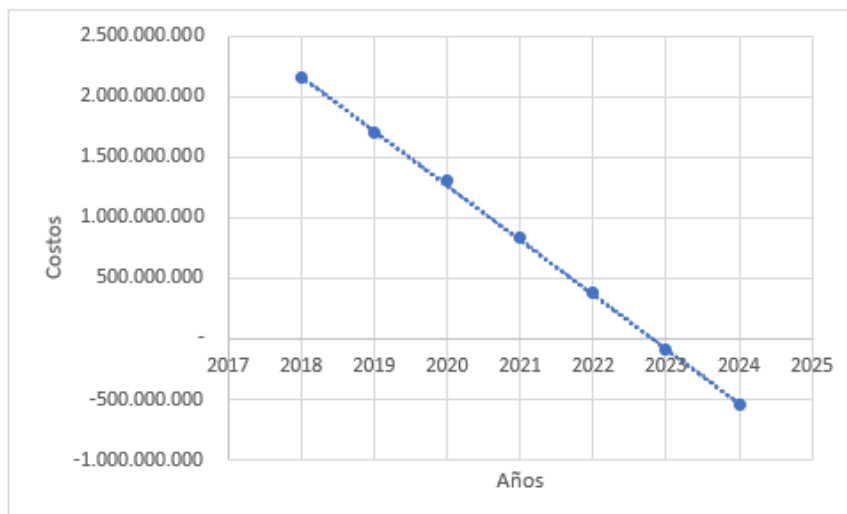


Ilustración 8. Tendencia de los costos Z.E.R.

Fuente: Diseño propio según información suministrada por SOMOS Rionegro S.A.S.

El análisis financiero realizado, permitió también al equipo investigador detectar 36 posibles indicadores operativos -Ilustración 9, Ilustración 10, Ilustración 11- destacando para este trabajo aquellos que pueden mostrar el crecimiento o decrecimiento del programa en aspectos relevantes como el comportamiento de las ventas, los tiempos reales de operación y promedio de ocupación; indicadores que permiten definir tendencias, para que en el futuro los administradores del programa implemente acciones encaminadas a la sostenibilidad.

Cada indicador fue calculado listando datos desde enero a noviembre 2018, aplicando la función promedio de la hoja de cálculo, confirmando el comportamiento con un segundo promedio -llamado promedio F- en el cual se utilizan 301 días de funcionamiento con información registrada. El indicador también cuenta con un minigráfico que refleja el comportamiento durante el periodo de análisis.

Los 36 indicadores se presentan en ilustraciones diferentes, para facilitar la visualización, al momento del análisis.

No.	Indicador de Operación	Promedio	*Promedio F	Minigráfico	*Cálculo basado en 301 días de operación y meses de 30 días El minigráfico indica el comportamiento del indicador, entre los meses de enero a noviembre de 2018,
1	# de Zonas	4,36	4,78		
2	# de Subzonas	32,91	36,08		
3	# de Celdas	497,18	545,08		
4	# celdas carro	327,00	358,50		
5	# de celdas moto	170,18	186,58		
6	Porcentaje de celdas de carro	66,55%	72,97%		
7	Porcentaje de celdas de moto	33,45%	36,67%		
8	Promedio de subzonas por zona	7,39	8,10		
9	Promedio de celdas por zona	112,27	123,09		
10	Promedio de celdas carro por zona	74,32	81,48		
11	Promedio de celdas moto por zona	37,95	41,61		
12	Promedio de celdas por subzona	15	17		
13	Promedio de celdas carro por subzona	10,2	11,2		
14	Promedio de celdas moto por subzona	5,1	5,6		

Ilustración 9. Indicadores 1.

Fuente: Diseño propio según información suministrada por SOMOS Rionegro S.A.S.

Los indicadores del 1 al 6 son necesarios, Ilustración 9, dado que están directamente relacionados a la capacidad logística y de personal con los que debe contar SOMOS para operar el programa. Los indicadores 6 y 7 de porcentaje de celdas de carro y moto son relevantes en la medida de la tendencia de ocupación, en sintonía con la necesidad de estacionamiento para cada tipo de vehículo y que puede relacionarse con el crecimiento del parque automotor.

No.	Indicador de Operación	Promedio	*Promedio F	Minigráfico	*Cálculo basado en 301 días de operación y meses de 30 días El minigráfico indica el comportamiento del indicador, entre los meses de enero a noviembre de 2018.
15	Ventas Totales (mes)	\$ 78.047.818	85567375,4		
16	Promedio de ventas por Zona	\$ 17.277.620	18942241,4		
17	Promedio de ventas por subzona (mes)	\$ 2.326.182	\$ 2.550.299		
18	Promedio de ventas por celda	\$ 152.155	\$ 166.814		calculado por promedios de minutos de operación y usos calculado con los porcentajes del total de ocupación y # de subzonas
19	Promedio tiempo operación celdas (minutos/mes)	16.716	18.326		
20	Promedio uso real celda (minutos/mes)	3.604	3.951		
21	Promedio uso gratuito celda (minutos/mes)	364	399		
22	Promedio evasión pago celda (minutos/mes)	152	167		
23	Promedio ocupación Subzona o Celda (mensual)	24,68%	27,06%		
24	Promedio ocupación subzona (mensual)	25,49%	27,94%		
25	Promedio tiempo operación celdas carro (minutos/mes)	17238	18899		
26	Promedio uso real celdas carro (minutos/mes)	3644	3995		
27	Promedio uso gratuito celdas carro (minutos/mes)	380	417		
28	Promedio evasión pago celda carro (minutos/mes)	136	149		
29	Promedio ocupación Subzona o Celda carros (mensual)	24,61%	26,98%		
30	Promedio ocupación subzona carros (mensual)	26,19%	28,71%		

Ilustración 10. Indicadores 2.

Fuente: Diseño propio según información suministrada por SOMOS Rionegro S.A.S.

Los numerados del 15 al 18, Ilustración 10, relacionados con las ventas totales y el promedio de ventas por zonas, subzonas y celda, son de los más valiosos y de más fácil análisis, toda vez que con ellos se pueden identificar picos de disminución que ameriten mayor control de la autoridad de tránsito o del equipo supervisor, riesgos de fraude de promotores o por el contrario picos de aumento por la implementación de controles, temporadas especiales como las decembrinas o festividades, e inclusive detectar en particular, el desempeño individual de los promotores.

En cuanto a los promedios de uso real de operación de los indicadores 19 al 21, pueden ayudar a medir el índice de rotación de los vehículos por zona y su posible incidencia en el comercio; adicionalmente podría mostrar la necesidad o no, de mantener activa una zona o subzona por falta de utilización de la misma. Reforzando este indicador y para convalidar el consenso que se logró entre SOMOS y el comercio, Ilustración 11, en la implementación de los 15 minutos gratis durante la primera hora están los indicadores 27 y 33, que adicionalmente caracterizan el tipo de vehículo que accede a este beneficio.

No.	Indicador de Operación	Promedio	*Promedio F	Minigráfico	
31	Promedio tiempo operación celdas moto (minutos/mes)	15.653	17.161		calculado con los porcentajes del total de ocupación y # de subzonas
32	Promedio uso real celdas moto (minutos/mes)	3.531	3.871		
33	Promedio uso gratuito celdas moto (minutos/mes)	334	366		
34	Promedio evasión pago celda moto (minutos/mes)	184	202		calculado por promedios de minutos de operación y usos
35	Promedio ocupación Subzona o Celda motos (mensual)	25,16%	27,59%		
36	Promedio ocupación subzona motos (mensual)	23,77%	26,06%		

*Cálculo basado en 301 días de operación y meses de 30 días

El minigráfico indica el comportamiento del indicador, entre los meses de enero a noviembre de 2018,

Ilustración 11. Indicadores 3.

Fuente: Diseño propio según información suministrada por SOMOS Rionegro S.A.S.

5.6 Z.E.R Actividades Futuras

SOMOS Rionegro S.A.S, siguiendo una línea de mejora continua en la administración del programa y reforzando la importancia que el programa Z.E.R. tiene para la misma, realizó un proceso de diagnóstico de la percepción del programa y sus alcances por los promotores y la comunidad.

En los resultados del diagnóstico se ve reflejado el análisis del equipo investigador en la matriz DOFA y el análisis financiero, dado que se convalida las afirmaciones acá expuestas, a pesar, de haber sido realizados en momentos diferentes e independientes.

El diagnóstico realizado a través de entrevistas personalizadas a un determinado actor interno o externo, arrojó cifras significativas; de los promotores el 40% identificó a su empresa y su programa como una familia, **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el 30% como una oportunidad de inclusión social y el 30% de como una oportunidad de educación y de aprendizajes para su vida personal, resaltado la identificación de ellos mismos como actores generadores de cambios positivos en la movilidad de su Municipio. (Somos , 2018).

En cuanto a los usuarios, se valida la poca aceptación del programa por los entrevistados, con un 70% de inconformidad frente a la implementación del programa; un conocimiento del 60% de la existencia del mismo y la percepción generalizada en la recuperación del espacio público y el mejoramiento de la movilidad; sin embargo, el diagnóstico reafirma el desconocimiento de la labor de inclusión social y sus implicaciones en el capital social. (Somos , 2018)

6 CONCLUSIONES

Tras 14 meses de ejecución del programa Z.E.R por parte de SOMOS Rionegro S.A.S, puede afirmarse que se ha superado al menos un paradigma; y es el estilo gerencial que ha utilizado SOMOS basado en un modelo de descentralización y autonomía que le ha permitido dar un enfoque de desarrollo humano y de capacidades al programa, por encima de una enfoque financiero; consintiendo la participación y permanencia de rionegreros con algunas condiciones especiales en sus capacidades por su estado de adultez o bien por sus diferentes necesidades físicas o mentales, que ocasionaron al principio la utilización de más recursos para facilitar la curva de aprendizaje de los promotores.

El programa Z.E.R ha generado quizás, uno de los primeros hitos en el municipio de Rionegro, donde un programa que beneficia a adultos mayores y a las denominadas por las políticas públicas personas en situación de discapacidad, puede no ser un programa asistencialista y en el que se retornen en un círculo virtuoso por parte de los participantes, un porcentaje del capital invertido por el ente municipal.

Pese a ello, no puede desconocerse que los cambios en los niveles directivos de la empresa o incluso del ente territorial, son una amenaza a este enfoque de gerencia o inclusive a la permanencia del programa; por tanto, deberán fortalecerse los procesos de rendición de cuentas y de gobernanza, permitiendo a la comunidad y a líderes del territorio, conocer los impactos del programa no solo en términos de movilidad, si no rentabilidad social; procurando una mayor apropiación de los participantes del programa, de tal forma, que sean ellos quienes exijan la continuidad del mismo.

Es innegable que del análisis financiero se puede deducir entre varios temas, los costos elevados del programa versus los ingresos, el incremento de las ventas y el incremento en los índices de ocupación de las zonas, que impacta directamente los dos anteriores; sin embargo, aunque está claro para SOMOS Rionegro el enfoque de desarrollo humano y de capacidades que quieren aplicar en el programa Z.E.R, pierden de vista frecuentemente la importancia de los *steakholder* en este proceso, y esto se demostró al indagar la cuantificación de los recursos aportados por los mismo en lo que lleva de ejecutado el programa.

Sí en verdad se quiere continuar con un programa que favorece la inclusión social a través de una estrategia de movilidad, se deberá empezar a definir el plan de acción frente al desarrollo de capacidades y de desarrollo humano para los promotores, cuantificado la inversión que ello requiere y cómo los *steakholder* pueden trascender en ello; de la misma manera identificar los indicadores de impacto social y su respectiva medición; de tal suerte que los costos del programa dejen de ser el punto más determinante a analizar a la luz de los futuros administradores y gobernantes.

Otro tema a intervenir para consolidar a Z.E.R Sostenible, es la percepción del público respecto al programa. La ciudadanía debe reconocer las Z.E.R como un elemento necesario de la movilidad de la Ciudad y como un identificador social del territorio rionegrero, que invite a otras localidades a invertir en el capital social.

Referencias

CET. (2016). *Diagnóstico territorial. Tomo I: Componentes de articulación regional, demográfico, sociocultural, ambiental y económico. Municipio de Rionegro: Rionegro. Tarea de Todos*. Rionegro: UCO.

Rionegro, Acuerdo 012 del 18 de diciembre de 2015, por medio del cual se actualiza, adiciona y modifica la Política Pública del Municipio de Rionegro, Antioquia denominada Política Pública del Adulto Mayor y Anciano establecido en el Acuerdo No 004 de 2008 (Concejo Municipal 18 de diciembre de 2015).

Rionegro, Acuerdo 006 del 13 de noviembre de 2015, por medio del cual se actualiza, adiciona y modifica la Política Pública del Municipio de Rionegro, Antioquia denominada Política Pública por medio del cual se actualiza, adiciona y modifica la Política Pública del (Concejo Municipal 13 de noviembre de 2015).

Rionegro, Alcaldía Municipal. (2016). *Anuario Estadístico Rionegro 2016*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de <http://www.rionegro.gov.co/Documents/Anuario-estadistico-2016.pdf>

Somos . (2018). *Diagnóstico de Comunicación Interna y Percepción del Pública del Programa Z.E.R.* Rionegro: Somos Rionegro S.A.S.

Somos. (2018). *Informe de Supervisión Z.E.R.* Rionegro: Somos Rionegro S.A.S.

ANEXOS

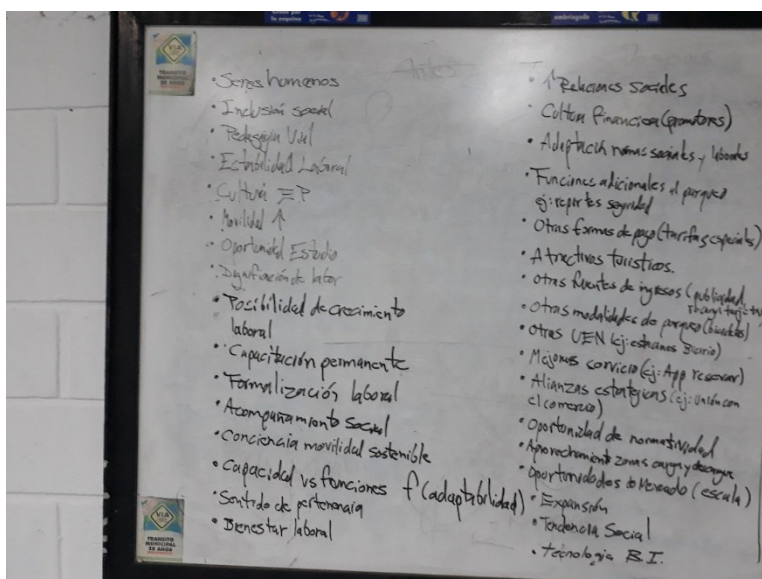
Anexo 1. Un día en Z.E.R



Anexo 2. Gerente Somos Rionegro S.A.S rompiendo paradigmas.



Anexo 3. Taller DOFA



Anexo 4. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES		IMPACTO			AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Mejoramiento de la movilidad	X			A1	Nivel de ventas bajas	X		
O2	Conciencia sobre la importancia del uso adecuado del espacio público		X		A2	Nivel de aceptación del programa por la comunidad	X		
O3	Aumento de la aceptación del programa por parte de la comunidad		X		A3	Cultura ciudadana	X		
O4	Desestimulación por parte de la Alcaldía para el uso de lotes de engorde como parqueaderos con la tasa del impuesto predial	X			A4	Exposición de los promotores al fraude		X	
O5	Limitación de nuevas licencia de uso del suelo para actividad de parqueaderos en las zonas de influencia de las ZER	X			A5	Voluntad política para la continuidad del programa	X		
O6	Aumento del parque automotor rodante e inscrito en el municipio de Rionegro	X			A6	Resistencia al cambio por parte de la comunidad y los promotores		X	
O7	Aumento de la población	X			A7	Regulación de tarifas de la tasa de uso del espacio público por la alcaldía		X	
O8	Obras del plan vial	X			A8	Competencia de los parqueaderos cercanos a las zonas		X	
O9	Tarifas de usos del espacio público superiores a los servicios de parqueadero de las zonas de influencia de las ZER	X			A9	Poca diferenciación entre el servicio prestado por los parqueaderos y el prestado por las ZER		X	
O10	Integración del software empleado para la operación de ZER a otros servicios diferentes de la ciudad		X		A10	Competencia de otros nuevos "Trapitos Rojos"		X	
O11	Realizar actividades de pedagogía vial		X		A11	Poco control de la autoridad de tránsito en las zonas ZER y sus áreas de influencia	X		
O12	Conciencia sobre la movilidad sostenible por la comunidad		X		A12	Vías estrecha y en mal estado de conservación		X	
O13	Asignación de nuevas funciones o roles de los promotores en temas diferentes a la movilidad (redes de apoyo ciudadana, guías turísticos)		X		A13	Cartera morosa	X		
O14	Alianzas estratégicas con diferentes sectores (comercio)		X		A14	Zonas con dificultades en materia de orden público			X
					A15	Detractores políticos			X
					A16	Poca flexibilidad en las tarifas		X	
					A17	Fallas en la conectividad en las redes móviles de internet necesarias para la operación		X	
					A18	Fallas del software y el hardware		X	
FORTALEZAS		IMPACTO			DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO			ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Formalización laboral	X			D1	Costos fijos altos	X		
F2	Mejoramiento de la calidad de vida de los "Trapitos Rojos"	X			D2	Características socioculturales difersas de los promotores		X	
F3	Sentido de pertencia de los "Trapitos Rojos" a la empresa	X			D3	Necesidad de supervisión permanente a los promotes		X	
F4	Aumento de las ventas	X			D4	Discapacidades y avanzada edad (adultos mayores) de algunos promotores		X	
F5	Participación de steakholder en la ejecución del programa	X			D5	Aversión a la tecnología por parte de algunos promotores		X	
F6	Estilo gerencial de SOMOS	X			D6	Falta de experiencias de algunos promotores en empleos formales		X	
F7	Tipo de empresa pública de SOMOS	X			D7	Recursos limitados para la ejecución del programa	X		
F8	Mejoramiento continuo de los procesos administrativos empleados en la operación de las ZER		X						
F9	Proceso de inclusión social		X						
F10	Estabilidad laboral	X							
F11	Digninifación de la labor de los "Trapitos Rojos"	X							
F12	Capacitación permanente a los promotores		X						
F13	Acompañamiento psicosocial que se le hace a los promotores		X						
F14	Adaptabilidad del equipo administrativo a los condiciones de cada zona y cada promotor		X						
F15	Actividades de bienestar laboral para los promotores		X						
F16	Conocimiento del oficio por parte de algunos promotores		X						
F17	Aprovechamiento de las zonas de cargue y descargue		X						